

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Олеся Корнілова

Самоменеджмент

навчально-методичний посібник^[1] для здобувачів вищої освіти II та III
курсів Національного університету «Одеська юридична академія»

Одеса
Фенікс
2023

УДК 159.923.2

К 67

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 4 від 05 травня 2023 р.)*

Корнілова Олеся Володимирівна – PhD, доцент кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія»

Рецензенти:

Орлов В. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та цифрового бізнесу Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку;

Горбаченко С. А. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри кібербезпеки Національного університету «Одеська юридична академія».

Корнілова О.

Самоменеджмент : навч.-метод. посібник [Електронне видання] / О. Корнілова ; нац. ун-т «Одеська юридична академія». – Одеса : Фенікс, 2023. – 57 с. – URL: <https://doi.org/10.32837/11300.23856>.

ISBN 978-966-928-913-1

© О. В. Корнілова, 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ	4
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	7
ТЕМА 2. ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	12
ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА	17
ТЕМА 4. ЛІДЕРСТВО	24
ТЕМА 5. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	29
ТЕМА 6. ЧАС МЕНЕДЖЕРА І ПРИНЦИПИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ	32
ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА	38
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У СИСТЕМІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	42
ТЕМА 9. САМОКОНТРОЛЬ ТА САМОМОТИВАЦІЯ МЕНЕДЖЕРА	50
ТЕМА 10. ВСТАНОВЛЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ПРИ ВИРОБЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	54
ЛІТЕРАТУРА	57

ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Самоменеджмент» вивчається здобувачами 2-х та 3-х курсів освітнього рівня бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою вивчення дисципліни є поєднання знань, які були отримані у вищих навчальних закладах (бакалаври-менеджмент) з майбутньою науковою та практичною діяльністю у сфері управління.

Вивчення вибіркової навчальної дисципліни «Самоменеджмент» є важливим напрямом у розвитку управлінської науки, що має на меті впровадження головних управлінських процесів, управління собою й управління власною діяльністю, персоналом, командами, удосконалення знань щодо системи управління відповідно до об'єктивних умов і потреб економіки, формування навичок щодо самовдосконалення менеджера та умінь у напрямі ефективної організації часу, планування своєї діяльності, а також підготовка бакалаврів до успішної роботи в соціально-культурній сфері на основі формування у здобувачів вищої освіти системи знань та навичок щодо організації часу та підвищення власної ефективності.

Особлива увага у вивченні дисципліни приділяється наданню здобувачам навичок критичного мислення, адже середовище, в якому діють сучасні менеджери, характеризується високою нестабільністю та непередбачуваністю умов розвитку.

Окремо розглядаються питання, що стосуються надання здобувачам ясного і чіткого уявлення про теоретичні та методологічні засади сучасного володіння методами організації робочого часу та раціонального використання ресурсів, виробленню навичок самоорганізації, мотивації, цілепокладання, розстановки пріоритетів, делегування повноважень, контролю і оцінки особистих показників діяльності. Також одним із основних завдань навчальної дисципліни є формування навичок самостійної, творчої роботи, а також вміння організовувати свою працю, розвинути здібності породжувати нові ідеї, знаходити нові підходи до їх реалізації.

Таке поєднання теоретичних знань із практикою сприяє якісній підготовці фахівців у сфері управління та адміністрування.

До навчально-методичного посібника включено 10 тем. Кожна тема заняття потребує вивчення теоретичного матеріалу, питань плану, методичних рекомендацій і списку використаних джерел, а також вирішення завдань до теми.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

Зміст програми навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Вид навчального навантаження		
	лекції	практичні завдання	самостійна робота
Тема 1. Теоретичні основи самоменеджменту	2	2	8
Тема 2. Основні концепції самоменеджменту	2	2	8
Тема 3. Формування якостей ефективного менеджера	2	2	8
Тема 4. Лідерство	2	2	8
Тема 5. Сутність та роль тайм-менеджменту в діяльності організації	2	2	8
Тема 6. Час менеджера і принципи його ефективного використання	2	2	8
Тема 7. Планування особистої роботи менеджера	2	2	8
Тема 8. Управління та планування особистої кар'єри менеджера	2	2	8
Тема 9. Самоконтроль, самомотивація, цілепокладання у системі самоменеджменту	2	2	8
Тема 10. Встановлення пріоритетів при виробленні управлінських рішень	2	2	8

Разом	20	20	80
--------------	----	----	----

ТЕМИ ЛЕКЦІЙ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Історія виникнення та розвитку самоменеджменту.
2. Сутність поняття «самоменеджмент».
3. Об'єкт і предмет самоменеджменту.
4. Закони, принципи та методи самоменеджменту.
5. Функції самоменеджменту.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Наразі менеджмент є одним із найважливіших атрибутів людського життя. Поняття «самоменеджмент» ввійшло в наукову літературу порівняно недавно. 90-то роки прийнято вважати початком виникнення відповідного напрямку, а також в останні роки дослідження проблеми самоменеджменту в Україні приділяється дуже важливе значення. Творчому потенціалу кожного працівника у сучасних компаніях приділяється останніми роками максимально прискіплива увага, що безпосередньо впливає на поглиблення психологічного і соціального стану працівників.

Передумовами становлення і розвитку теорії самоменеджменту визначається насамперед тим, що час потребує зміни правил суспільного розвитку, а людина, яка управляє своїм становленням і розвитком, перетворюється в об'єкт підвищеної уваги системи соціального управління (з однієї сторони, ним важко маніпулювати, з іншої – він сам починає ефективно управляти іншими), а також кадрової політики держави. Також окремими передумовами є стрімкий розвиток науки і техніки, динаміка життя, зміна суспільного ладу, автономізація особистого життя людини, що в подальшому привели до необхідності розробки рекомендацій по адаптації до нових умов.

Оскільки самоменеджмент є новим напрямом у сучасному менеджменті, то необхідно окреслити окремі етапи, а саме:

латентний (з появи людини до початку XX ст.). Визначається формуванням історичних, філософських, соціальних, наукових, практичних та інших передумов виокремлення в науковому пізнанні такої сфери людинознавства, як самоуправління людини. Протягом тривалого періоду відбувалося нагромадження знань, культури саморегуляції,

самовиховання, самоуправління;

номінаційний (початок ХХ ст., з виникненням наукових засад управління і виявленням ролі людського фактору в досягненні цілей);

інкубаційний (початок може датуватися виникненням концептуальної ідеї про необхідність досліджень проблематики самоуправління як нової сфери людинознавства). Передумовою до цього стали систематизація та узагальнення досвіду, культури в багатьох країнах;

інституційний — пов'язаний зі створенням деяких соціальних структур: лабораторій з проблем самоуправління життєдіяльністю людини, кафедр у вищих навчальних закладах тощо. У цих науково-навчальних структурах мають здійснюватися дослідження, розроблятися методи, техніка, технології самоуправління життєдіяльністю людини. Нині цей етап лише розпочався.

Основною метою самоменеджменту є оптимізація власних можливостей, максимально їх використовувати, свідомо керувати плином свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так в особистому житті.

Об'єктом самоменеджменту є здатні до самоорганізації системи (або підсистеми) організації. Як такі системи, в самоменеджменті розглядаються людина, малі групи, колективи чи їх частини та соціум в цілому. Об'єктом особистісного самоменеджменту є окрема людина.

Предметом самоменеджменту є процеси самоорганізації й саморозвитку соціальних систем, а також – у більш широкому розумінні – процеси самоуправління.

Підґрунтям системи принципів самоменеджменту є *закони самоменеджменту*, а саме: загальні, які відображають найсуттєвіші зв'язки, відносини між діяльністю людини та різними явищами природного і громадського життя та спеціальні, що відображають зв'язки між самоуправлінням особи та елементами зовнішнього середовища

Принципи самоменеджменту впливають на проектування, процес і результат самодіяльності соціальних систем та є головними положеннями, правилами, порядком становлення та розвитку менеджера.

У самоменеджменті розрізняють загальні, які описують правила проектування процесу самодіяльності безвідносно до його об'єкта й предмета (ті, що можуть бути застосовані до будь-якої соціальної системи), до них належать такі, як: науковість, відкритість системи, штучний початок, а також ресурсна підтримка й спеціальні принципи, що описують правила проектування процесу самодіяльності в окремих

соціальних системах (наприклад, принципи особистісного самоменеджменту), а також правила реалізації окремих функцій самоменеджменту (наприклад, принципи самоуправління).

Застосування всіх перерахованих принципів у взаємодії забезпечує ефективність самоменеджменту.

Методи самоменеджменту – це способи, прийоми та шляхи впливу на пізнання явищ, процесів, речей і предметів. Розрізняють такі методи, як: організаційні, розпорядчі, соціологічні, наукові, аналітичні.

За функціональним підходом самоменеджмент є конкретною функцією управління, яка реалізовується через функції самоменеджменту (планування діяльності, самоорганізування, самомотивування, самоконтролювання і саморегулювання). *Особливість функцій* – в їхню основу покладено конкретні об'єкти самоменеджменту: саморозвиток, самопізнання, самодетермінацію. Основними функціями самоменеджменту керівника і всіх його напрямків, як і будь-якої іншої управлінської дисципліни, є встановлення цілей, планування, організація й контроль. Специфічною функцією самоменеджменту є самосвідомість.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. 1. Передумови виникнення самоменеджмента як нового напрямку в сучасному менеджменті.
2. 2. Основні концепції самоменеджменту.
3. 3. Закони та принципи самоменеджменту.
4. 4. Форми та методи самоменеджменту.
5. 5. Функції самоменеджменту

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

1. 1. Розкрити зміст поняття «самоменеджмент» з точки зору різних науковців.
2. 2. Поясніть передумови виникнення самоменеджменту.
3. 3. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту.
4. 4. Напрями або види теорії та практики самоменеджменту
5. 5. Основна мета та завдання самоменеджменту.

Завдання 2. Виконайте тестове завдання та оцініть власний рівень самоменеджменту:

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої

роботи, планування.

2. Я передоручаю все, що може бути передоручено.
3. Я письмово фіксую завдання і цілі із зазначенням термінів їх реалізації.
4. Кожен офіційний документ я намагаюся опрацьовувати остаточно за один раз.
5. Щодня я пишу список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Насамперед я роблю те, що найважливіше.
6. Свій робочий день я намагаюся, якщо це можливо, звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і зненацька скликуваних нарад.
7. Своє денне завантаження я намагаюся розподілити відповідно до моєї працездатності.
8. У моєму плані часу є "вікна", що дають змогу реагувати на непередбачувані актуальні проблеми.
9. Я намагаюся спрямувати свою активність так, щоб передусім концентруватися на певних "життєво важливих" проблемах.
10. Я вмію говорити "ні", коли на мій час претендують інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

Результати

Самооцінка в балах: 0 - майже ніколи; 1 - іноді; 2 - часто; 3 - майже завжди. Підрахувавши бали, набрані після оцінки вашого стилю роботи,, ви отримаєте результат:

0-15 балів - ви не плануєте свій час і перебуваєте під владою зовнішніх обставин. Деяких цілей ви досягаєте, якщо пишете список пріоритетів і дотримуєтеся його;

16-20 балів - ви намагаєтесь управляти своїм часом, але не завжди досить послідовні, щоб мати успіх;

21-25 балів - у вас добрий самоменеджмент;

26-30 балів - ви можете слугувати зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально використовувати власний час.

Завдання 3. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Ви - менеджер підприємства. Перед вами - список справ, які вам потрібно

виконати сьогодні. До нього включені як важкі та складні справи, так і суттєві, але більш прості завдання.

Яким чином та в якій послідовності ви будете виконувати

заплановані справи? Якою повинна бути структура робочого часу менеджера?

Ситуація 2. Керівник невеликої дослідницької організації отримав кредит на закупівлю нового наукового обладнання. Він сам не є фахівцем з усіх видів приладів, які має намір придбати.

Чи доцільно в цьому випадку делегувати право приймати рішення про закупівлю певних моделей приладів фахівцям у відповідних областях?

Ситуація 3. Директор магазину книг при відомому видавництві вирішив продавати в магазині профільну літературу інших видавництв; багато з них не мають своїх мереж збуту і готові надавати свою друкарську продукцію на реалізацію на вельми вигідних умовах.

Чи доцільне делегування повноважень, що стосуються прийняття рішень відносно прийому конкретних видань на реалізацію, провідному товаровознавцеві магазину або директору доцільно зберегти ці повноваження за собою?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Основна мета та переваги самоменеджменту.
2. Характеристика таких понять, як самоврядування, самоорганізація, персональний менеджмент.
3. Зміст самоорганізації, спрямованої на управління різними ресурсами: часом, фінансами, комунікаціями, робочим простором.
4. Причини виникнення науки самоменеджменту.
5. Сутність етапів процесу прояснення цінностей.

ТЕМА 2. ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. 1. Характеристика основних концепцій самоменеджменту.
2. 2. Концепція економії свого часу (Л. Зайверт).
3. 3. Концепція досягнення власного ділового успіху (Бербель і Хайнц Швальбе).

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Самоменеджмент у сучасній науковій літературі визначається як послідовне і цілеспрямоване застосування ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації та саморозвитку творчого потенціалу особистості. Також зазначена галузь передбачає вдосконалення особистості шляхом подолання особистісних обмежень, розвитку її здібностей та різноманітних якостей і властивостей.

Головне призначення концепції (система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум) полягає в інтеграції певного масиву знання, у прагненні використовувати його для пояснення, пошуку закономірностей та містить у собі принципи, методи дослідження.

Серед головних досліджень у сфері самоменеджменту варто виділити такі концептуальні підходи до самоменеджменту.

Основною ідеєю концепції Л.Зайверта є раціональне використання та керування власним часом. Вважаємо, що зазначена концепція є однією із найраціональніших та універсальних, адже заснована на найважливіших аспектах та моментах серед низки інших концепцій. Також варто відмітити, що Зайверт дає чіткі та виважені методи роботи над собою, які не вимагають особливо сильних старань, тисячного тестування та придатні для використання в повсякденній практиці.

Варто також акцентувати увагу на позицію Зайверта щодо визначення поняття «самоменеджмент», а саме: послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час, тобто по своїй суті це time management.

Окремої уваги потребує концепція братів Швальбе, яка є орієнтованою на досягнення успіху і ділової кар'єри.

Вартує підкреслити, що практично всі обрані концепції мають одну

мету та ідею, де вже і безпосередньо формується система методик і прийомів роботи над собою. Кожна з концепцій в комплексі з методиками їх реалізації може бути використана для самооцінки і саморозвитку особистості, її ділових якостей та потенціалу, що значно збільшує шанси і перспективи успішного просування в професійній сфері.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Основні ідеї концепцій самоменеджменту.
2. Концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта.
3. Зміст концепції досягнення особистого ділового успіху.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

1. Які передумови виникнення самоменеджмента як нового напрямку в сучасному менеджменті?
2. Назвіть стрижневі ідеї концепцій самоменеджменту.
3. Прокоментуйте зміст концепції самоменеджменту, що побудована на ідеї обмежень.
4. Прокоментуйте зв'язок між функціями самоменеджменту та успіхом.
5. Від чого залежить діловий успіх сучасної організації?

Завдання 2. Виконайте тестове завдання та оцініть власний рівень самоменеджменту:

Тест «Чи спостережливі ви?»

Спостережлива людина за зовнішніми ознаками багато може сказати про людей. Сподіваємося, що цей тест допоможе вам перевірити, наскільки ви володієте цим мистецтвом. Прочитайте питання, не задумуючись, дайте відповідь на них.

1. Ви заходите в якусь організацію.
[] А. Звертаєте увагу на розміщення столів та стільців.
[] Б. Звертаєте увагу на правильне розміщення предметів.
[] В. Розглядаєте, що висить на стінах.
2. Зустрічаючись із людиною, ви:
[] А. Дивитесь їй в очі.
[] Б. Непомітно оглядаєте її з ніг до голови.
[] В. Звертаєте увагу лише на окремі частини обличчя.
3. Що ви запам'ятовуєте з пейзажу, який побачили:
[] А. Кольори.
[] Б. Небо.
[] В. Почуття радощі або смутку, яке

- охопило тоді вас.
4. Коли ви вранці прокидаєтеся, то:^[LSEP]A. Одразу ж згадуєте, що маєте сьогодні зробити.
Б. Згадуєте, що вам наснилося.^[LSEP]В. Обмірковуєте, що відбулося вчора.
 5. Коли ви сідаєте в громадський транспорт, то:^[LSEP]A. Проходити вперед, не дивлячись ні на кого.^[LSEP]Б. Роздивляєтеся тих, хто стоїть поруч.^[LSEP]В. Обмінюєтеся кількома словами з тими, хто найближче до вас.
 6. На вулиці ви:
А. Спостерігаєте за транспортом.
Б. Дивитеся на фасад будинків.
В. Спостерігаєте за пішоходами.
 7. Коли ви дивитеся на вітрину, то:^[LSEP]A. Цікавитесь лише тим, що може вам знадобитися.^[LSEP]Б. Дивитесь також і на те, що, може, вам наразі непотрібно.
В. Декілька разів уважно роздивляєтеся кожний предмет.
 8. Якщо вдома вам потрібно щось знайти, то ви:
А. Зосереджуєтеся на тому місці, де ви могли залишити цей предмет.
Б. Шукаєте усюди.^[LSEP]В. Звертаєтеся до інших за допомогою.
 9. Роздивляючись старий груповий знімок ваших друзів, ви:
А. Хвилюєтеся.^[LSEP]Б. Вам стає смішно.^[LSEP]В. Ви намагаєтеся упізнати тих, хто на фото.
 10. Уявіть, що вам запропонували зіграти в азартну гру, яку ви не знаєте:
А. Намагаєтеся навчитися в неї грати і вигравати.^[LSEP]Б. Відмовляєтеся від цієї ідеї через деякий час.^[LSEP]В. Взагалі не граєте.
 11. Ви когось чекаєте у парку і:^[LSEP]A. Уважно спостерігаєте за тими, хто біля вас.
Б. Читаєте газету.^[LSEP]В. Про щось мрієте (думаєте).
 12. У зоряну ніч ви:
А. Намагаєтеся розглянути сузір'я.
Б. Просто так дивитеся на небо.
В. Взагалі не дивитеся.
 13. Читаючи книгу, ви: А. Робите позначки олівцем на тому місці, де закінчили читати.

- Б. Залишаєте закладку.^[LSEP]В. Довіряєте своїй пам'яті.
14. Про своїх сусідів ви пам'ятаєте:
 А. Їх ім'я та по батькові.^[LSEP]Б. їх зовнішність.^[LSEP]В. Ні те, ні інше.
15. Якщо ви стоїте біля сервірованого столу, то:
 А. Захоплюєтеся його вишуканістю.^[LSEP]Б. Перевіряєте, чи все на місці.^[LSEP]В. Дивитися, чи всі стільці стоять як слід.

Ключ до підрахунку балів

№ питання	А	Б	В	№ питання	А	Б	В
1	3	10	5	9	5	3	10
2	5	10	3	10	10	5	3
3	10	5	3	11	10	5	3
4	10	3	5	12	10	5	3
5	3	5	10	13	10	5	3
6	5	3	10	14	10	3	3
7	3	5	10	15	3	10	5
8	10	5	3				

До 45 балів. Вас абсолютно не цікавлять таємні думки тих, хто поряд з вами. Ви занадто зайняті, вам ніколи аналізувати навіть власні вчинки, не то що чужі. Певною мірою вас можна вважати егоїстом.

45-74 балів. Вас не дуже цікавить те, що ховається під зовнішністю, манерою поведінки інших, хоча в спілкуванні у вас не виникає скільки-небудь серйозних психологічних проблем.

75-99 балів. У вас достатньо розвинена спостережливість, але все ж таки при оцінці вас інколи підводить упередженість.

100-150 балів. Безперечно, ви досить спостережливі. Разом з тим ви здатні аналізувати і самого себе, і свої вчинки. Ви здатні з точністю оцінити іншу людину.

Завдання 3. Обґрунтуйте власне бачення на вирішення зазначених ситуацій.

№ 1. Практичний досвід самоменеджменту, його етику відтворюють сучасні фільми, книжки. Наведіть власні приклади та опишіть своє

враження від прочитаних книг, відвідування тренінгів або програм особистого росту, перегляду кінофільмів, наприклад, таких як «Мирний воїн», «Адвокат диявола». Як досягали бажаного герої цих фільмів та який вплив мав на оточуючих їх приклад?

№ 2. Яка на Ваш погляд мета та результат самовдосконалення менеджера? Чи виправданий принцип досягнення цілей будь-якою ціною?

Ситуація 3. Чи знайомі Ви із технологіями самоменеджменту? Якщо так, то як Ви їх використовуєте у власному житті?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. 1. Розкрийте зміст базових понять самоуправління: самодисципліна; відповідальність; дотримання законів, правил та встановлених у суспільстві цінностей; готовність працювати в команді; адаптивність до змін; бажання розвиватися, навчатися (обрати 2-3 поняття).
2. 2. Поясніть, що означає вислів «Самоменеджмент - це наука і мистецтво управління самим собою» (що є наукою, а що мистецтвом)?
3. 3. У чому сутність, переваги та недоліки концепції досягнення особистого ділового успіху.

ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

План

1. Еволюція визначення вимог до менеджера.
2. Розвиток менеджера як особистості.
3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.
4. Розвиток моральних якостей менеджера.
5. Формування професійно-ділових та адміністративно-організаційних якостей менеджера.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У теоріях і практиці управління немає чітко визначених вимог до менеджерів - якостей, необхідних керівнику організації. Американські спеціалісти визначають, що керівник організації відповідає за сім "men": men (люди), methods (методи), money (гроші), machines (обладнання), materials (матеріали), marketing (збут), management (управління). Проблеми якостей, необхідних керівнику, вже давно досліджуються в управлінській науці.

Кожна людина має особисті риси характеру, які знаходять свій прояв у його діяльності. Одним видам діяльності риси характеру сприяють, іншим - заважають. У роботі менеджера також проявляються його як негативні, так і позитивні особистісні риси. Дуже спокусливо пов'язувати багато успіхи і промахи в управлінні з особистістю менеджера. Так дуже часто і роблять. Особистість формується під впливом як індивідуальних якостей людини, даних йому природою, так і умовами суспільного життя (соціальна система, культура, індивідуальний досвід життя і діяльності, освіти, спілкування).

Особистість менеджера - це не тільки вимоги, які пред'являються до нього з позицій ефективного управління, це оригінальне, неповторне поєднання якостей, які визначають його стиль управлінської діяльності, вибір позицій в критичних ситуаціях, ставлення до дійсності, людей.

Далеко не усі в нашій країні усвідомлюють те, що економічні цілі можуть досягатися не тільки шляхом нарощування капіталовкладень безпосередньо у виробництво, але і за рахунок вкладень у соціальну інфраструктуру, створення в колективі сприятливої духовної атмосфери, що сприяє високопродуктивній праці.

Усвідомлена потреба в застосуванні своїх здібностей, прагнення до

суспільного визнання природним образом спонукує людину до поповнення своїх знань і умінь, нагромадженню досвіду, що дає можливість працювати з більшою віддачею, нарощувати свій внесок у загальну справу.

Також окремої уваги потребують морально-психічні якості менеджера, які зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність.

Сучасний керівник змушений переходити від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності.

Необхідно відзначити, що для правильної, раціональної й ефективної організації праці, менеджер незалежно від організації, у якій він працює, повинен мати відповідні психологічні та професійні навички, відповідати визначеним кваліфікаційним вимогам. Менеджеру-організатору притаманний основний обов'язок - координувати діяльність групи менеджерів. А вже виконуючи цей обов'язок, сучасний менеджер виступає в декількох психологічно обумовлених іпостасях, а саме: керуючий, лідер, дипломат, вихователь, новатор, просто людина. Менеджер розуміє, що не може покладатися тільки на себе, і заохочує до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. Здібний організатор спирається на розум всього колективу, його наполегливість ніколи не переходить у впертість та несприйняття чужої думки. Таким чином він привчає підлеглих до самостійності. Він не уникає відповідальності ні за прийняття рішень, ні за результати їх реалізації, ні за наслідки діяльності своїх підлеглих.

Найбільший успіх досягається тоді, коли керівник знає не тільки те, що йому належить робити, а й те, чого не слід робити самому, використовувати максимально потенціал своїх підлеглих.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. 1. Фактори впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера.
2. 2. Основні організаторські здібності менеджера.
3. 4. Загальна структура ділових якостей управлінця.
4. 5. Емоційні властивості особистості менеджера.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

1. Авторитет керівника: суб'єктивна й об'єктивна значимість.
2. Основні види фальшивого авторитету.
3. Види професіоналізму.
4. Методи стимулювання творчої активності персоналу.
5. Структура управлінської культури

Завдання 2. Виконайте тестове завдання та оцініть власний рівень самокерованості:

Уважно ознайомтеся зі змістом питання і оберіть один із варіантів відповіді: 1, 2 або 3 (номер обраного варіанта відповідає кількості набраних балів). Додайте набрані бали і визначте за відповідною сумою рівень ваших здібностей до самокерування за наведеною нижче таблицею.

1.1	Причини своїх невдач я вбачаю в тому, що недостатньо правильно оцінюю свої здатності й можливості	• 1 - дуже часто; 2 - часто; 3 - рідко
1.2	Відчуваю потребу пізнати себе, свої професійні, управлінські здатності	1 - дуже рідко; 2 - періодично; 3 - досить часто
1.3	Я непогано розуміюся в людях, не гірше від тих, хто має психологічну освіту	1 - думаю, що ні; 2 - коли як; 3 - так
1.4	Моя поведінка і вчинки бувають непередбачені	1- так; 2 - коли як; 3 – ні
2.1	Я знаю, чого хочу і як цього можна домогтися у найближчі два-три роки	1 - мої плани змінюються; 2 – кардинально зміняться; 3 - я знаю, чого хочу
2.2	Мої друзі вважають мене цілеспрямованим	1- ні; 2 - деякі; 3 – так
2.3	У досягненні мети для мене характерна наполегливість і завзятість	1- скоріше, ні; 2 - коли як; 3 - так
2.4	Мої судження і думки часто не збігаються із думкою колективу	1- рідко; 2 - періодично; 3 - часто
3.1	Для мене характерна посидючість і висока працездатність	1 - скоріше, ні; 2 - коли як; 3 - так
3.2	Я ретельно планую свої справи на	1 - ні; 2 - коли як;

.	день, тиждень, місяць, рік	3 – так
3.3	Друзі вважають мене досить відповідальною людиною	1 - скоріше, ні; 2 - деякі; 3 - так
3.4	Я намагаюся раціонально і корисно для справи розподіляти свій час	1. 1-мені це не вдається; 2 - вдається іноді; 3 - вдається
4.1	Друзі вважають мене людиною рішучою і енергійною	1 - радше ні; 2 - деякі; 3 - так
4.2	Мені подобаються люди ділові і раціональні	1- скоріше, ні; 2- коли як; 3 - так
4.3	Мені здається, що я людина наполеглива	1 - ні; 2 - іноді так; 3 - так
4.4	Я вважаю, усе, що я планую, я найчастіше виконую	1 - найчастіше ні; 2 - коли як; 3 - так
5.1	Друзі вважають мене людиною самостійною і незалежною	1. 1- думаю, що ні; 2 - деякі; 3 - так
5.2	Багато справ у нашому колективі роблять із моєї ініціативи	1 - дуже рідко; 2 - іноді; 3 - дуже часто
5.3	Я дотримуюся позиції, що за ініціативу карають	1 - думаю, що це так; 2 - коли як; 3 - ні
5.4	Мої колеги у роботі вважають мене людиною відповідальною і обов'язковою	1 - думаю, що ні; 2 - хто як; 3 - так
6.1	Усе, що я роблю, я волію робити не поспішаючи, акуратно і якісно	1 - не завжди; 2 - коли як; 3 – так, вмію
6.2	Друзі вважають мене людиною дисциплінованою і точною	1 - думаю, що ні; 2 - деякі; 3 - так
6.3	Мені часто не вистачає самокритичності	1 - так; 2 - іноді; 3 - немає
6.4	Мені подобається робота, що вимагає точності виконання	1 - так; 2 - коли як; 3 - здатний і на таку роботу
7.1	Мені здається, що, оцінюючи себе, я	1 - недооцінюю себе; 2 - переоцінюю; 3 – оцінюю об'єктивно
7.2	Я часто ловлю себе на тому, що виконую роботу, яка для мене	1- не зовсім цікава; 2– важка 3 - цікава і творча
7.3	Мої педагоги вважали (вважають), що я навчався	1- гірше, ніж міг; 2 - трохи гірше, ніж міг; 3- так як міг.
7.4	Вважаю, що в житті я домігся б	1 - ставив складні завдання;

.	значно більше, якби	2 - докладав більше енергії; 3 - не заважав збіг обставин
8.1.	Мої друзі і близькі вважають, що я людина із розвиненим самонавіанням	1. 1 - так; 2 - точно не знаю; 3 - немає
8.2.	У випадку конфлікту або стресової ситуації мені вдається відволіктися від неприємностей	1 - далеко не відразу; 1. 2 - коли як; 3 - порівняно швидко
8.3.	Мій настрій змінюється	1 - різко й часто; 2 - від обставин; 3 - не часто.
8.4.	Беручись до нового виду діяльності	1- я повільно входжу; 2- по-різному входжу; 3 - швидко вникаю у курс
9.1.	Я опановую нові види діяльності	1 - повільно; 2- коли як; 3 - порівняно швидко
9.2.	Виконуючи роботу, я намагаюся	1- зробити її швидко; 2- зробити її якісніше; 3-удосконалити виконання
9.3.	Що я думаю щодо самоосвіти й саморозвитку	1 - важка проблема; 2 - це важка проблема,; 3 – приділяю багато уваги
9.4.	Читаючи літературу, я бажаю	1 - читати художню літ-ру; 2 - читати спеціальної літ-ри; 3 - урізноманітнити її перелік

Результати тесту

1	Дуже низький	36-44
2	Низький	45-52
3	Нижче середнього	53-60
4	Трохи нижче середнього	61-68
5	Середній	69-76
6	Трохи вищий за середній	77-84
7	Вищий за середній	85-92
8	Високий	93-100
9	Дуже високий	101-108

Завдання 3. Обґрунтуйте власне бачення на вирішення зазначених ситуацій.

Ситуація 1. Ви - керівник великого торговельного підприємства. У першу чергу ви завжди виконуєте невідкладні справи. Ви намагаєтесь самотійно вирішувати усі важливі питання і тим самим витрачаєте велику частину свого робочого часу, але частина справ залишається «лежати на столі».

Як виправити дану ситуацію?

№ 2. Існує важлива справа, що вимагає невідкладного рішення. Яким чином ви будете діяти в цій ситуації:

- а) знайдете працівника, для якого ця справа має найбільше значення, і призначите його відповідальним за виконання;
- б) доручите виконання менш завантаженому працівнику?

Ситуація 3. Підготуйте і запропонуйте на обговорення рекомендації з питань:

Як правильно формулювати особисті цілі?

Як правильно формулювати професійні цілі?

Як уникнути «конфлікту цілей»?

Розробіть план досягнення ваших цілей та опишіть ваші дії.

Визначте основні цілі діяльності.

Визначте найбільш важливі завдання, що допоможуть вам досягти цілей.

Прорахуйте свій виконавський і творчий час.

Визначте резерв часу на непередбачені справи.

Теми рефератів для самотійної роботи

1. 1. Фактори соціального оточення, які впливають на формування професійно важливих якостей менеджера.
2. 2. Психологічні особливості стилів управління.
3. 3. Основні причини необхідності застосування індивідуального стилю управління.
4. 4. Авторитет керівника та його джерела.
5. 5. Види фальшивого авторитету.

ТЕМА 4. ЛІДЕРСТВО

План

1. Етимологія поняття «лідер».
2. Лідерство та його класифікації.
3. Лідерство та менеджмент.
4. Функції лідерства і управління.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Слова лідер («leader») і лідерство («leadership») створені від англосаксонського кореня «lead» в перекладі на українську мову – «шлях»), який походить від дієслова «lead», що означає «подорожувати», «йти».

Проте поняття «лідерство» вчені не знаходять аж до початку XIX ст. Спроби знайти відповіді на ці питання зафіксовані в найдавніших епосах усіх народів, релігійних вченнях, філософських трактатах стародавніх мислителів, працях доби Відродження і видатних просвітителів. В XIX – на початку XX ст. ця тема полонила філософів і істориків, письменників і соціологів, психологів і біологів. Зрештою, в XX ст. вона стала предметом численних наукових досліджень.

Невипадково лідерство має досить складну класифікацію.

Зокрема, лідерство може бути формальним (офіційне керівництво) і неформальним.

Окрім формального та неформального лідера соціальний психолог Дж.Морено виділяє ще один тип – соціометричний.

У залежності як лідера сприймає група, виділяють типи лідерів: «один серед нас», «кращий серед нас», «хороша людина», «служитель».

Розглядаючи проблему діалектики лідерства і управління, менеджменту багато учених минулого століття зводили її до формули: лідерство – складова частина менеджменту. Лідерство і менеджмент нерідко розглядаються як синоніми, або два боки однієї медалі. У зв'язку з цим цілком логічним виглядає твердження про те, що успіх у менеджменті одночасно означає і успіх у лідерстві. Відтак, лідерство визначається одним (поряд з менеджментом) із робочих інструментів в загальному процесі управління. Впродовж останніх десятиліть ця концепція зазнала суттєвих змін. Все менше теоретиків і практиків доводять, що лідерство й менеджмент одно і теж. Основні аргументи спрямовані на доказ того, що лідерство і менеджмент мають різні цілі, завдання, теоретичні підвалини і

знаходяться на різних рівнях організаційного процесу.

Успішність усіх нововведень в організаціях на сьогодні пов'язують із діяльністю команд, протиставляючи їх звичайним групам людей, які працюють разом. Коли людям доводиться опановувати величезний обсяг знань, а потім застосовувати їх на практиці, зростає значущість командної роботи, але одночасно організації роблять усе більшу ставку на особисту відповідальність співробітників, їх наполегливість і цілісність особистості. Велике значення для стратегічних ініціатив має також використання команд як основних сполучних ланок і чинників організаційної адаптації. Лідер повинен стимулювати постійну адаптацію своєї організації за допомогою якогось динамічного процесу. Формування тимчасових команд для виконання окремих специфічних завдань є найкращим джерелом оновлення.

Враховуючи тісний діалектичний зв'язок лідерства й менеджменту, коротко зупинимося на їх основних функціях, або точніше – на тих функціях і ролях, які повинні виконувати лідери й менеджери. Стосовно менеджерів їх базові ролі чітко визначив один із класиків адміністративної школи менеджменту А. Файоль. В своїй теорії він виділив наступні п'ять функцій керівника: 1) планування; 2) організація; 3) робота з персоналом; 4) координація; 5) контроль.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Розмежування понять «влада», «лідерство», «керівництво».
2. Прокоментуйте методи управлінського впливу на підлеглих.
3. Класифікація лідерства
4. Типи лідерства.
5. Деталізуйте функції лідерства.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

1. Опишіть характеристику менеджера, що розуміє особливості управлінської праці та уміє керувати людьми із різними здібностями, різним моральним станом.
2. Опишіть риси менеджера, який спроможний навчати інших.
3. Опишіть характеристику менеджера, здатного формувати колектив.
4. Опишіть власне бачення ідеального портрету ефективного менеджера.

5. 5. Прокоментуйте зміст навичок, що підкреслюють уміння менеджера слухати інших людей.

Завдання 2. Виконайте завдання та розмежуйте основні властивості/ознаки, які притаманні «лідеру» та «менеджеру», заповнивши таблицю:

№	Менеджер	Лідер

Ознаки/властивості, які треба розмежувати:

конструктивні зміни, зосереджений на системах, робить речі правильно, робить правильні речі, цікавиться результатом, запитує «Коли? Як?», запитує «Чому?, Що?», управляє, вводить інновації, стримує ризик, незалежна особистість, покладається на контроль, досягає короткотермінових цілей, покладається на довіру, стимулює, розглядає перспективу далеко, залюбки ризикує, надихає.

Завдання 3. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. У новому колективі Ви зіштовхнулися з такою ситуацією: Ваш підлеглий, підкреслюючи свою винятковість, ігнорує Ваші вказівки або робить усе по- своєму.

Якими повинні бути Ваші дії?

Ситуація 2. Ви - начальник відділу великого підприємства, у Вас у підпорядкуванні знаходиться 50 службовців. Деякі Ваші підлеглі постійно звертаються до Вас за порадою або рекомендаціями з питань, що повинні вирішити самостійно, і тим самим відволікають Вас від невідкладних і більш важливих справ.

Як Ви будете діяти в цій ситуації і чи є у даній ситуації Ваша провина як керівника?

Ситуація 3. Один з Ваших підлеглих відстоює свою думку, відповідно до якої усі доручення, які він одержує від Вас, неможливо виконати за відведений час і, отже, необхідно зменшити кількість доручень або збільшити час на їхнє виконання.

Що слід відповісти підлеглому?

Теми рефератів для самостійної роботи

1. 1. Походження слова «лідер».
2. 2. Співвідношення таких понять, як: лідер та менеджер
3. 3. Зміст та класифікація лідерства.
4. 4. Ключові ідеї лідерства.
5. 5. Маніпуляція, як один із видів лідерства.

ТЕМА 5. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Предмет, об'єкт та завдання тайм-менеджменту.
2. Історія розвитку тайм-менеджменту.
3. Принципи тайм-менеджменту.
4. Методи тайм-менеджменту.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Управління часом (від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проєктів та календарних подій. Спочатку управління приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність.

Навички тайм-менеджменту - це набір чітких правил, які виконувати не завжди просто, тому що ми самі, або наша недисциплінованість, є головною перешкодою. Геннадій Захаренко характеризує тайм менеджмент (управління часом) як міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації витрат часу в різних сферах професійної діяльності .

На думку Стівена Кові, тайм менеджмент у вузькому сенсі – це організація особистого часу кожної людини.

Два тисячоліття тому один давньоримський філософ, розмірковуючи над питанням «Як оцінити ефективність своїх прожитих років?», заклав основи відомого нам тайм-менеджменту. Це був Сенека зі своєю знаменитою ідеєю ділити прожитий час на поганий і хороший (нашою мовою — на витрачений в нікуди і ефективно використаний).

Історія тайм-менеджменту йде корінням в далеке минуле. Давньоримський філософ, розмірковуючи над питанням «Як оцінити ефективність своїх прожитих років?», заклав основи відомого нам тайм-менеджменту. Сенека зі своєю знаменитою ідеєю ділити прожитий час на поганий і хороший (нашою мовою — на витрачений в нікуди і ефективно використаний). Разом з цим, на його думку, варто було б вести облік годин, що минули, і мінімум раз на рік підбивати підсумки прожитого життєвого періоду. Думки філософа, здавалося б, хороші, але забулися майже на 19 століть. І тільки в 19 ст. епоха індустріалізації з новою силою відчула

нестачу системи для контролю часу, який був витрачений на роботу.

У подальшій історії управління часом ці ідеї лягли в основу такого поняття як «особиста ефективність».

Другу половину XX ст. можна із впевненістю називати епохою бурхливого розвитку тайм-менеджменту

Серед основних принципів тайм менеджменту можна виокремити такі, як: самостійна робота, індивідуальність рішення, необхідність відстежування власної ефективності, мислення, досяжність і невичерпність резервів ефективності.

Тайм-менеджмент –це не один конкретний метод і не технологія, це постійне, системне, раціональне використання найціннішого ресурсу– часу.

Практика менеджменту напрацювала безліч методів, методик, інструментів, технік та технологій тайм- менеджменту, як і дозволяють раціонально розподіляти час, ефективно його використовувати та контролювати. Залежно від походження всі методи тайм - менеджменту доцільно поділити на класичні та гібридні. Всі методи тайм - менеджменту доцільно поділити на основі таких критеріїв:

- – залежно від способу організації: паперові, цифрові та змішані;
- – залежно від походження: класичні та похідні;
- – залежно від принципів, що лежать в їх основі.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. 1. Співвідношення понять «тайм-менеджмент» та «управління часом».
2. 2. Основні завдання тайм-менеджменту?
3. 3. Етапи становлення тайм-менеджменту.
4. 4. Класифікація тайм-менеджменту
5. 5. Правила тайм-менеджмента

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

1. 1. Назвати процеси, які виділяють в управлінні часом
2. 2. На думку Стівена Кові тайм-менеджмент – це?
3. 3. Недоліки управління часом за Кові?
4. 4. Охарактеризувати принципи тайм-менеджменту.
5. 5. На яких трьох закономірностях будується принцип ABC?

Завдання 2. Доповніть визначення необхідними словами:

2.1. Управління часом – це _____ або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально _____ ефективність і продуктивність.

Слова: протидія, дія, зменшується, збільшується.

2. 2.2. Зазначте ключові структурні елементи системи управління часом:

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

Елементи: процеси; методи; засоби, техніки; дії; способи, техніки.

Завдання 3. Обґрунтуйте вирішення зазначених завдань.

Завдання 1. Який із принципів тайм-менеджменту має бути першим.

- - Індивідуальність рішення,
- - Мислення, правлене на ефективність,
- - Необхідність відстежування власної ефективності,
- - Самостійна робота (робота над собою)
- - Досяжність та невичерпність резервів ефективності.

Завдання 2. Поєднайте принципи та їх зміст.

Завдання 3. Дайте відповіді на питання.

1. Як правильно планувати?

А) Від більшого до меншого

Б) Від меншого до більшого

2. Чи потрібно для кожної задачі ставити фіксовані терміни?

А) ТАК

Б) НІ

3. На скільки % збільшується продуктивність роботи із списком

заплановах справ?

- А) 35%
- Б) 50%
- В) 25%

4. Основне правило планування - це ?

- А) Правило 6С
- Б) Правило 6Р
- В) Правило 6П

Завдання 4. Розставте правильно % (20% і 80%) згідно із принципом Парето у запропоновані Вам твердження.

Практика показує, що:

- - ____ результату робочого дня забезпечує ____ зусиль;
- - ____ прочитаних державних законів дали нам ____ знань;
- - ____ ефективного планування забезпечить ____ результату;
- - ____ державних реформ забезпечить ____ ухвалених законів;
- - ____ державних установ забезпечують ____ послуг населення;
- - ____ необхідних даних отримують з ____ джерел інформації

Завдання 5. Відповідно до принципу Ейзенхауера треба поєднати тими завдань для виконавця і їх пріоритетність.

Теми рефератів для самостійної роботи

- а. 1. Багатозадачність більше не в тренді: правда чи міф?
- б. 2. Що таке економія часу?
- с. 3. Історія створення органайзера.
- д. 4. Рутини – помічник чи ворог ?
- е. 5. Обґрунтування принципу «кожна річ на своєму місці».

ТЕМА 6. ЧАС МЕНЕДЖЕРА І ПРИНЦИПИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ

План

1. 1. Розуміння поняття «час». Часова перспектива.
2. 2. Хронометраж робочого часу.
3. 3. Аналіз використання часу.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У класичній науковій методології час розглядається як незмінна, стала величина, то теорія відносності спростувала цей стереотип. Другий закон термодинаміки доводить, що час є незворотним, а тому кожен момент розвитку системи неповторний і є кроком до наростання ентропії (якщо система замкнута) або виникнення нової системи (якщо вона відкрита). Час в економіці стає лінійним і дискретним, якщо соціальна (економічна) пам'ять уречевлена у матеріальних цінностях. Якщо ж носієм пам'яті виступають люди та інститути, час стає нелінійним завдяки суспільній свідомості, ідеології, індивідуальному світогляду.

Робочий час являє собою сукупність правових норм, спрямованих на забезпечення працівникам часу відпочинку й закріплення міри праці. Оптимальними є варіанти, за яких задовольняються потреби як працівників (передусім досягнення балансу «робота – життя»), так і роботодавця (можливість підвищити завантаженість обладнання, досягти гнучкості організації виробництва, поліпшити фінансовий стан).

Поняття часової перспективи в психологію було введено К. Левінім, як «всезагальність поглядів індивіда на його психологічне майбутнє і психологічне минуле, існуюче в даний час на реальному та різних ірреальних рівнях». Б.В. Зейгарник писала: «Часова перспектива – це і є включення майбутнього і минулого, реального і ідеального плану життя в план даного моменту».

Часова перспектива пов'язана з соціогенними психічними порушеннями двояким чином: не тільки хворобливі стани накладають слід на її структуру, але й порушення часової перспективи самі по собі провокують психічні розлади. Часова перспектива особистості не тільки схильна до впливу кризових моментів життя соціуму, але й здатна активно протистояти їх негативному впливу, тобто виступати як більш–менш

адекватна захисна стратегія. Вперше ця особливість часової перспективи особистості була виділена в рамках психоаналітичного підходу. Так, активне (хоча і фантастичне) планування майбутнього виступає в якості одного з захисних механізмів.

Вчені зазначають, що часова перспектива може змінюватися під впливом таких ситуативних чинників, як загроза життю, соціальні зміни, зміни статусу особистості тощо. Однак вона також може стати відносно стабільною диспозиційною характеристикою, коли певна часова орієнтація починає домінувати в ієрархії поглядів і реакцій індивіда.

Отже, часова перспектива особистості відображає стійкі відмінності між людьми, незалежно від статі чи їхньої етнічної приналежності, тобто виявляються стійкі зв'язки часової перспективи з певними особистісними характеристиками та поведінкою.

Наприклад, індивіди, орієнтовані на позитивне минуле, більше залучені у справи своєї сім'ї, вони частіше провідують своїх родичів, більше задіяні у сімейних традиційних подіях і налаштовані дотримуватися цих традицій у майбутньому. У порівнянні з індивідами, орієнтованими на негативне минуле, вони менш агресивні, менш депресивні, більш стабільні, енергійні і дружелюбні, більш щасливі, менш сором'язливі і мають вищий рівень самоповаги.

Хронометраж робочого часу - це вид спостережень, при якому вивчають циклічно повторюються елементи оперативної роботи, а також окремі елементи підготовчо-заключної роботи та роботи з обслуговування робочих місць. Хронометраж робочого часу полягає в описі робочої системи, особливо, технології виробництва, методу та умов праці, а також у визначенні відносної кількості, параметрів впливу, ступеня результативності та фактичного часу для окремих етапів робочого процесу. Фактичний час потім оцінюють з метою визначення необхідного часу для певних етапів процесу. Хронометражних спостережень слід проводити через 45–60 хвилин після початку роботи і за 1,5–2 години до закінчення робочого дня.

Виділяють наступні методи хронометражу робочого часу, як: паперовий метод, мобільний метод, метод диктофона, віддалений метод, online-метод.

Існує кілька класифікацій, видів витрат робочого часу, заснованих на різних ознаках, а саме: підготовчо-заключний час, оперативний час, час непродуктивної роботи, час обслуговування робочого місця – організаційного, технічного, інформаційного, час перерв (чи втрат).

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

- a. 1. Що таке хронометраж часу?
- b. 2. Які Ви знаєте методи хронометражу часу?
- c. 3. Для чого використовують полосову діаграму?
- d. 4. Що таке мережеве планування?
- e. 5. Які є методи планування ?

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

- a. 1. Опишіть характеристику нормування управлінської праці.
- b. 2. Опишіть систему аналізу особистої ефективності витрат часу (на основі органайзеру з можливостями якісного обліку часу), що включає 2-3 напрямки (показники) аналізу
- c. 3. Опишіть характеристику «поглиначів» часу.
- d. 4. Опишіть сильні та слабкі сторони стилю роботи менеджера.
- e. 5. Розкрийте зміст поняття «фотографія часу»

Завдання 2. Виконайте завдання та розмежуйте основні властивості/ознаки, які притаманні «лідеру» та «менеджеру», заповнивши таблицю:

Завдання 3. Аналіз витрат особистого часу.

1. 3.1. Необхідно зробити фотографію вашого часу.

Головна і неодмінна умова – це абсолютна чесність.

Для цього: протягом двох днів докладно записуйте, як ви витрачаєте час, заповнюючи таблицю.

Аналіз видів діяльності	Денні перешкоди	Причини перешкод										
Вид діяльності	Інтервал часу	Тривалість	А	Б	В	Г	Перешкоди	Телефон чи відвідувач	Хто?			
	Від	до						Інтервал	Тривалість			
Ранкові	6:15	6:50	35	+	+	+	-					

процедури												
Сніданок	6:50	7:20	30	+	-	-	-					

Записуйте докладно, що ви робите: снідаєте, обідаєте, прибираєте, дивитися телевізор, читаєте, готуєтеся до семінарів. Якщо ви спите, то так і напишіть: «Сон». Фіксуйте весь день.

Однак недоцільно занадто дробити часові інтервали: найкраще годину розділити на 2 частини (по 30 хвилин) і записувати кожні 30 хвилин те що ви робите.

Щоб ваша робота зі складання фотографії робочого часу була ефективною, треба виконувати 2 умови:

1) робити позначки відразу, не відкладаючи, тому що через декілька годин забудуться проколи в часі і буде здаватися, що увесь час йшла нормальна робота;

2) записи робити абсолютно чесно, нічого не прикрашаючи – записувати так, як воно є, а не так, як би вам того хотілося;

3) щовечора треба робити аналіз фотографії дня.

1. 3.2. Проаналізувати сильні і слабкі сторони стилю роботи менеджера.

У таблиці є стовпчики А, Б, В, Г. Вони служать для виконання аналізу витрат часу і визначення Ваших слабких сторін.

На самому початку Ви ці стовпчики не заповнюйте. А наприкінці дня, коли у Вас заповнені стовпчики, *які стосуються інтервалу витраченого часу та його тривалості*, Ви даєте оцінку кожного з видів Вашої діяльності за зазначеними нижче критеріями і заносите в стовпчики А, Б, В, Г, де кожен з них має своє значення:

А – чи була ця робота необхідна?

Відповідь «+» чи «-» занести в стовпчик. Відповідь «-» треба занести також у стовпчики Б і В.

Б – чи були виправдані витрати часу?

– + чи -.

В – чи було доцільним виконання роботи?

• – + чи -.

Г - чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи?

– + чи -.

Занесли відповіді, що відповідають кожному виду діяльності, у відповідний стовпчик А, Б, В, Г.

1. 3.3. Далі визначити загальну тривалість роботи за день (ΣTP)

ΣTP = сума тривалості всіх видів діяльності впродовж дня.

1. 3.4. Порахувати по кожному стовпчику тривалість робіт, по яких Ви дали відповідь «-» (ΣA , ΣB , ΣV , ΣG).

1. 3.5. Перевірте розрахунки за наступними співвідношеннями за кожен день:

а) б) в) г)

а) Якщо виявиться, що 10%, тобто Ваша діяльність була не обов'язковою більш ніж у 10% випадків, то це означає, що у Вас мають бути проблеми з передорученням справ (делегуванням) і встановленням пріоритетів.

б) Якщо б) 10%, тобто якщо більш, ніж у 10% випадків витрати часу були занадто великі, то Ви повинні зайнятися аналізом причин (технічні прийоми в роботі, концентрація, самодисципліна).

в) Якщо 10%, тобто якщо більш, ніж у 10% випадків виконання було недоцільним, то Вам необхідно приділити увагу плануванню, організації, самораціоналізації.

г) Якщо 10%, тобто якщо більш, ніж у 10% випадків часовий інтервал не було визначено свідомо, то у Вас є проблеми з плануванням робочого часу (складання планів дня, підготовка до роботи і т.п.).

Таким чином, зробивши аналіз, Ви визначите сильні сторони Вашого робочого стилю і будете їх розвивати. А за допомогою аналізу колонок А, Б, В, Г Ви визначите слабкі сторони Вашого робочого стилю. Потім слід вжити заходів для усунення Ваших слабких сторін і зміцнення в такий спосіб Ваших сильних сторін.

1. 3.6. Проаналізуйте перешкоди, які у вас виникали протягом дня і результати занесіть в таблицю

Щоб провести аналіз перешкод, визначите:

Які перешкоди були найбільш дорогоцінними?

Які відвідування були непотрібними?

Які телефонні розмови могли б бути коротше або ефективніше?

Хто найбільше відволікав Вас від справ?

Яких термінових заходів Вам слід вжити, щоб зменшити кількість перешкод?

1. 3.7. Проаналізуйте часові утрати. Використовуючи ту саму таблицю «Аналіз видів діяльності і витрати часу» і «Денні перешкоди», Ви визначаєте критичні моменти, шкідливі звички і ті помилки, що найбільш часто повторюються у Вашому робочому стилі.

Випишіть 5 найважливіших ваших причин утрат часу і з наступного дня почніть працювати над собою.

1. 3.8. Випишіть 5 найважливіших причин утрат часу, що ви знайшли під час аналізу часових утрат. По суті, це і є ваші найважливіші поглиначі.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Основна властивості часу.
2. Фізичний, біологічний час: спільне чи різне ?
3. Характеристика соціального та психологічного часу.
4. Загальна характеристика економічного часу.
5. Персональна концепція часу

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

План

1. Зміст поняття «процедури планування». Постановка ^[1]SEP та формування цілей.
2. Робочий час менеджерів різних рівнів.
3. Основи, принципи та правила робочого часу.
4. Методи планування робочого часу.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Вид розумової діяльності, завдяки якому створюється образ потрібного майбутнього та формуються етапи й шляхи його досягнення, називають плануванням.

Процедура планування за своїм змістом підпорядкована змісту домінуючого персонального підходу до вибору та формулювання стратегії (теорія Р.Віттінгонта), основній цілі особистості чи групи людей. Система планування включає в себе цілі, комплекс планів із їх досягнення, принципи складання, етапи підготовки, узгодження і твердження остаточних варіантів.

Менеджери складають плани двох видів:

- а) стосовно діяльності організації чи підрозділу, в якому вони працюють;
- б) стосовно своєї праці, виконання професійних завдань і досягнення особистих життєвих цілей.

Професійна діяльність менеджера потребує від нього вміння встановлювати чіткі й обґрунтовані цілі, від чого залежать долі його організації, інших людей та його власна.

Ефективним є той менеджер, який управляє і організацією, і своїм життям на основі поставлених цілей.

Поставлені цілі тісно пов'язуються зі стратегією. Це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає можливість об'єднати всі напрями діяльності та підпорядкувати їх досягненню поставленої цілі.

Спосіб руху визначеним шляхом, тобто реалізації стратегії — це тактика.

Постановка цілей вимагає чітко і в точних формулюваннях висловлювати явні і приховані потреби, інтереси чи бажання, спрямовувати дії на досягнення цієї мети та є усвідомлення того, куди ми

хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші.

Робочий час менеджерів різних рівнів має свою специфіку.

Наприклад, вищий інституційний рівень – керівника корпорації (президент, віце-президент). Для такого рівня керівників характерний дуже напружений темп і великий об'єм роботи, що визначається багато характерністю завдань і безперервно змінними зовнішніми умовами.

Керівник такого рівня не може бути впевненим, що успішно завершив свою діяльність, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє і внутрішнє середовище продовжують змінюватися, тобто постійно існує ризик припущення помилки.

Керівники середньої ланки, які координують і контролюють молодших підлеглих керівників, є об'єднуючою ланкою між керівниками вищої і низової ланок управління. Вони готують інформацію для рішень, які приймаються керівниками вищої ланки і передають ці рішення в технологічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкурентних завдань низовим лінійним керівникам. На основі досліджень було виявлено, що деякі керівники середнього рівня витрачають біля 89% часу на усну взаємодію.

Робочий час менеджера можна згрупувати за видами вирішуваних завдань або функціями, а тайм-менеджмент є частиною процесу оптимізації часу. Процес оптимізації часу менеджера складається з трьох компонентів:

- 1) облік часу (реєстрація часу);
- 2) управління часом (аналіз, планування, розподіл часу, контроль для зменшення непродуктивних витрат);
- 3) укрупнення часу (засоби акумулювання часу у вигляді максимально великих і зв'язаних між собою блоків).

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. 1. Організація робочого дня IT-менеджера.
2. 2. Методи планування робочого часу.
3. 3. Що означає ефективне використання робочого часу?
4. 4. Основні правила робочого часу.
5. 5. Пояснити розуміння "Не роби сам того, що можеш доручити

іншим"

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

- а. 1. Опишіть характеристику принципів робочого часу керівника ТОП компанії у сфері комп'ютерних технологій
- б. 2. Опишіть засоби акумулювання часу.
- с. 3. Опишіть характеристику процесу реєстрації часу.
- д. 4. Опишіть власне бачення розуміння засобів розподілу часу
- е. 5. Прокоментуйте зміст розуміння контролю для зменшення непродуктивних витрат.

Завдання 2. Необхідно обрати компанію (вибрати будь-яку існуючу або придумати власну). Варто описати організацію робочого дня ІТ-менеджера з конкретного відділу.

№	ПІБ	Компанія (вид, назва і тд.)	Організація робочого часу
1.			

Завдання 3. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Пояснити розуміння фрази «Я вмію говорити «ні», коли на мій час претендують інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи», опираючись на конкретні приклади (2-3 приклади)

Ситуація 2. Виконайте завдання, склавши схему процесу планування особистої праці менеджера. Детально описати всі етапи.

Ситуація 3. Один з Ваших підлеглих відстоює свою думку, відповідно до якої усі доручення, які він одержує від Вас, неможливо виконати за відведений час і, отже, необхідно зменшити кількість доручень або збільшити час на їхнє виконання.

Що слід відповісти підлеглому?

Теми рефератів для самостійної роботи

- а. 1. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
- б. 2. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.

- c. 3. Що означає «уміння делегувати доручення».
- d. 4. Варіанти дій покращання стилю керівництва можна запропонувати?
- e. 5. Слабкі навички керівництва.

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У СИСТЕМІ ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТУ

План

- a. 1. Сутність, види і напрями розвитку менеджерського потенціалу. Зміст успіху.
- b. 2. Бар'єри в розвитку потенціалу менеджера. Творчий потенціал менеджера.
3. Загальна характеристика службової кар'єри. Службове просування: класифікація швидкості службових просувань.
4. Визначення понять «мета» і «цілепокладання»

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Успіх діяльності підприємства багато у чому залежить від професійних здібностей менеджера, його здатності реалізувати свій потенціал у повній мірі.

Потенціал – це ступінь потужності або сукупність засобів, джерела, що є в наявності для мобілізації, досягнення певної мети, здійснення плану, рішення будь-якої задачі, можливості окремої особи.

Відповідно потенціал менеджера – це знання та уміння (мистецтво) виконувати професійно роботу у сфері менеджменту.

Одним з найважливіших аспектів, що характеризує потенціал менеджера є здатність працювати з людьми і управляти самим собою, а саме, високе відчуття обов'язку і відданість справі, чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів, уміння чітко висловлювати свої думки і переконувати.

На діяльність менеджера і ступінь його ефективності впливають природжені чинники (здібності, талант, мислення, пам'ять) та набуті (знання, навички, професіоналізм), які можна визначити як капітал, витрачений на формування освіченої, професійно підготовленої і здорової людини.

Професійний потенціал менеджера забезпечує ефективність його діяльності і реалізацію управлінських функцій. Структурно такий потенціал утворюється з індивідуальної управлінської концепції, управлінської підготовленості, морально-психологічних якостей, управлінських здібностей, емоційно-вольових якостей, пізнавальних та інтелектуальних якостей, комунікативних здібностей.

Саме тому під успіхом розуміють: удачу в досягненні чогось; загальносуспільне визнання; хороші результати в роботі чи навчанні. Отже, успіх перш за все пов'язаний з результативністю власної діяльності,

тобто залежить від індивідуальних і ділових якостей людини. На його досягнення впливають життєві обставини, а також оцінка суспільством соціальної значимості досягнутого індивідом результату. Найчастіше успіх розглядають як подію, що отримує соціальну та суспільну оцінку. Суспільна значимість успіху відображає реальний зв'язок індивідуального успіху фірми і суспільства в цілому.

Потреба в успіху ефективно реалізується шляхом пошуку людиною нових способів використання своєї енергії, можливостей і сил в тому випадку, якщо оточення заохотить прагнення до успіху, створюючи умови для його досягнення. Слід також відмітити, що індивідуальний успіх залежить від обставин і тенденцій, характерних для кожного періоду. В період стабільності успіхом вважають просування по професійній драбині, в той час коли в кризові періоди успіхом можна вважати навіть збереження робочого місця.

Бар'єрами на шляху розвитку потенціалу менеджера в основному є суб'єктивні обмежувачі можливостей особи, які перешкоджають ефективному керівництву колективом.

Сучасні менеджери в своїй більшості не відповідають сучасним вимогам господарювання для успішної діяльності організації. Це говорить про недостатній рівень їх мотивації до підвищення кваліфікації, а деколи і про слабку професійну підготовку і невміння бути працездатним, відсутність чіткої логіки щодо подальшого розвитку своєї кар'єри, невміння реалізовувати свій потенціал та подальше самовдосконалення себе не тільки як професіонала а й як особистості.

В цілому з метою виявлення можливих обмежень та бар'єрів розвитку потенціалу менеджера доцільно систематизувати базові складові його формування.

Найважливішим джерелом конкурентних переваг менеджера в сучасних умовах стає якісно нова роль творчого працівника, який об'єднує інтелектуальний капітал та розробника нових інформаційних продуктів (технологій). Креативний характер найбільш прогресивних форм орієнтує на організацію діяльності не на основі наказів керівника, а на основі внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників.

Поняття «кар'єра» стало використовуватися порівняно недавно. Однак, ще не вироблено єдиної трактовки змісту поняття «кар'єра» та її складових. Термін «кар'єра» має багато значень.

Кар'єра розглядається вченими як складне соціально-психологічне явище, що охоплює всі сфери життєдіяльності людини, як процес професійного та особистісного розвитку і професійного росту суб'єкта, як феномен в життєдіяльності людини, оскільки зумовлює істотні зміни її життєвого шляху в цілому, сприяючи найбільш повному всебічному розкриттю не тільки професійного, й особистісного потенціалу людини.

Кар'єра зазвичай цікавить всіх працівників. Основною причиною

невдоволення роботою є незадовільна політика підвищення по службі. В зв'язку з цим, планування кар'єри є одним з важливих заходів роботи з спеціалістами. Останнім часом за кордоном відмічається збільшення фундаментальних досліджень з проблеми професійного просування, а також кількості компаній, які вкладають значні кошти у вирішення проблем службового просування молодих спеціалістів, володіючи запасом теоретичних знань і потенційно здатних зайняти керівні посади.

Планування кар'єри – це узгодження прагнень людини, яка робить кар'єру, з можливостями організації, що тісно пов'язані з траєкторією кар'єри (послідовність робіт, через які проходить людина, яка може привести до досягнення особистої кар'єрної мети), яка обумовлена цими можливостями.

Практика показує, що планування кар'єри найбільш ефективно для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досвід по попередній кар'єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар'єри.

Діяльність людини спрямована на реалізацію певної мети. Усе, що ми робимо, має певний сенс лише тоді, коли дає змогу отримати бажаний результат (наприклад, продукт, винагороду чи просто задоволення від діяльності). Зазвичай цей кінцевий результат уявляється в нашій свідомості у вигляді певного ідеального образу, більш чи менш усвідомленого. Такий ідеальний образ майбутнього результату діяльності називають метою.

На відміну від «мети» як деякого загального образу майбутнього результату, «ціль» означає конкретний орієнтир дій, ніби «мішень», в яку слід влучити. Ми будемо вживати категорію ціль для позначення конкретного, точного, чітко визначеного бажаного результату діяльності.

Виділяють два види кар'єри: професійна, внутрішньоорганізаційна, ділова, східчаста.

Звідси, індикатором оцінки діяльності в кар'єрі є зарплата і посада, тобто чим швидше росте зарплата і чим швидше відбувається просування по службі, тим вищий рівень такої оцінки. Оцінка діяльності відображає ступінь індивідуального внеску в досягнення головних цілей організації

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Загальна характеристика методу «дерево цілей».
2. Класифікація цілей.
3. Обґрунтування поняття «мета» та «ціль».
4. Основні методи планування кар'єри.

5. 5. Типи кар'єрного процесу.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

- a. 1. Опишіть розуміння словосполучення «жага успіху».
- b. 2. У чому полягає системний підхід до успіху.
- c. 3. Опишіть характеристику концепції системної людини.
- d. 4. Опишіть суть адаптивно-розвиваючої концепції
- e. 5. Прокоментуйте зміст розуміння контролю для зменшення непродуктивних витрат.

Завдання 2. Анкета «Ваша майбутня професія».

Анкета призначена для виявлення міркувань щодо характеру та особливостей роботи з обраної професії. Отримані в результаті анкетування дані дають змогу визначити повноту уявлень про майбутню роботу, спрямованість на певний характер трудової діяльності, внутрішні протиріччя в уявленні про майбутню роботу, ступінь відповідності цього уявлення професії, яку Ви обрали.

Інструкція. Вам пропонується перелік пропозицій, що мають кілька варіантів відповідей. Виберіть один з варіантів і позначте його у бланку відповідей.

1. Мені хотілося б працювати:^[SEP]a) у приміщенні;^[SEP]б) на відкритому повітрі;^[SEP]в) у незвичайних умовах (в горах, на морі, в лісі, під землею, на висоті);^[SEP]г) з чергуванням умов.

2. Я волів (ла) би, щоб режим робочого дня був:^[SEP]a) чітким, систематичним (початок і кінець роботи не змінюються);^[SEP]б) позмінним (то ранок, то вечір);^[SEP]в) вільним, гнучким (початок і кінець визначаються працівником);^[SEP]г) ненормованим (раптові виклики, нічні чергування, затримки на роботі).

3. Мені зручніше працювати:^[SEP]a) сидячи (за столом, пультом тощо);^[SEP]б) стоячи (біля верстата, за прилавком тощо);^[SEP]в) у роз'їздах;^[SEP]г) чергуючи роботу на постійному місці з роз'їздами.

4. Мені хотілося б, щоб робота була пов'язана з:^[SEP]a) найпростішими механізмами, ручними операціями;
б) машинами і механізмами з ручним управлінням;^[SEP]в) автоматичним та автоматизованим устаткуванням;
г) функціональними знаряддями (мова, засоби впливу на емоції людини, функціональні можливості організму).

5. Я віддаю перевагу роботі: а) поодинці; б) самостійно, але в оточенні людей; в) у колективі, разом з іншими; г) з людьми, спілкуючись і керуючи ними.

6. Мені більше подобається робота, яка вимагає:

а) точних, дрібних рухів; б) координації рухів; в) швидких рухів; г) великої сили.

7. У моїй майбутній роботі важливі: а) стійкість уваги; б) спостережливість; в) пам'ять на числа, дати, події; г) увага.

8. Успіх у моїй майбутній роботі повинен залежати від.: а) технічної кмітливості, оперативного технічного мислення; б) здатності до уявлення невидимих процесів, предметів та їхнього співвідношення; в) самоконтролю і самовладання; г) емоційний, уміння налагоджувати контакт з іншими людьми.

9. Майбутню роботу мені б хотілось виконувати: а) за певним планом б) за планом, але одержувати в процесі роботи нову інформацію в) за планом, але мати можливість його г) оперативно, коли робота ставить нові завдання, проблеми.

10. У своїй роботі краще відповідати: а) тільки за себе, за виконання свого завдання;

б) за виконання завдання групи;

в) за роботу механізмів, техніку безпеки;

г) за суспільні, матеріальні цінності.

11. Мені подобається робота, в якій необхідно: а) розпізнавати, визначати властивості предметів, їхню якість; б) перетворювати, обробляти передцілі; в) винаходити, придумувати нові зразки продукції; г) впливати на інших людей.

12. Мені подобається: а) оцінювати продукцію, розбиратися у властивостях об'єктів; б) обслуговувати людей; в) знаходити нові варіанти вирішення завдань, нові результати; г) організовувати виробничі процеси, діяльність.

13. Мені хотілося б, щоб майбутня робота була пов'язана: а) з управлінням людьми, трудовими колективами; б) з вихованням і навчанням дітей; в) з подоланням стихійних сил природи; г) з комфортними, спокійними умовами.

14. Результати майбутньої роботи мають бути: а) малопомітні, відомі тільки вузькому колу фахівців; б) відомі трудовому колективові, широкому колу фахівців; в) відомі всій країні, широко висвітлюватися пресою; г) всесвітньо визнані.

15. Мені хотілося б, щоб від результатів моєї роботи: а) залежала

переважно тільки моя заробітна плата; б) залежало виконання виробничого завдання відділу, цеху, групи; в) залежали життя і здоров'я людей; г) залежав мир на Землі.

16. Після завершення робочого дня я б хотів: а) відволіктися від роботи, займатися своїми справами; б) продовжувати думати про неї і вдома; в) ні про що інше не думати, а продовжувати нею займатися; г) і не згадувати про роботу до наступного дня.

17. Хотів(ла) би, щоб робота була: а) поруч з домом; б) цікавою, відстань від мого будинку - не має значення; в) не пов'язана з відрядженнями; г) подалі від дому.

Бланк відповідей

Аналіз результатів здійснюється поетапно. Перший етап - оцінка повноти відповідей (чи на всі питання було дано відповіді); аналіз усіх випадків, що становили труднощі при відповіді на анкету.

Другий етап - за таблицею суперечливих зв'язків, де наведено всі можливі суперечливі сполучення відповідей, визначення ступеня адекватності уявлення про майбутню професійну діяльність. Це відбувається у такий спосіб:

1) на бланку відповідей визначають пари суперечливих сполучень відповідно до запропонованої таблиці. При цьому спершу по вертикалі визначають відповідь на перше запитання і по горизонталі шукають усі перетини з відповідями на інші запитання, починаючи з другого;

2) визначають відповідь на друге запитання і по горизонталі шукають аналогічні перетини, починаючи з третього, і так далі. Знайдені протиріччя дають змогу зробити висновок про недостатність інформації або помилкові уявлення у відповідній сфері. Завдяки цьому матеріалу можна планувати зміст і визначати форму корекційних впливів щодо професійного вибору.

Третій етап - складання на підставі відповідей опису бажаної професії відповідно до наявної. Це дає змогу визначити ступінь усвідомлення вибору професії.

Бланк відповідей

№	Від	
	а	
1		

1а	13в
1б	3а, 4а, 6а, 13г

1В	2а, 9а, 13Г, 16а, 16Г, 17В
1Г	2а, 13Г, 16Г, 17В
2а	3В, 3Г, 4Г, 5Г, 7Г, 8Г, 9Г, 10Б, 10В, 10Г, 11В, 11Г, 12В, 12Г, 9Г, 11Г, 13В, 13Г, 15Г, 16В, 17Б
2В	13Б, 13Г, 16а, 16Г, 17а, 17В
2Г	13Г, 16а, 16Г, 17а, 17В
3а	4Г, 6Г, 13Б, 13В
3Б	13Г
3В	13Г, 17а, 17В
3Г	13Г, 17а, 17В
4а	5Г, 8Г, 11Г, 12Г, 13а
4Б	5В, 5Г, 8Г, 11В, 11Г, 12Г, 13а, 13Г
4В	5Г, 6а, 6Г, 7Г, 8Б, 9В, 10а, 11а, 11В, 12а, 12Б, 13а, 13Б, 13В, 14а, 15а
4Г	12Г
5а	10а, 12Б, 12Г, 13а, 13Б
5Б	10а, 13а, 13Б
5В	10а
5Г	6а, 6Г, 10а, 11Б, 13Г, 14а, 15а, 16а, 16Г
6а	8Г, 12Г, 13а, 13В
6Б	12а, 13а
6В	7Г, 8а, 8Б, 8Г, 10Б, 11В, 11Г, 12В, 12Г, 13а, 13Б
6Г	8а, 11а, 11В, 12а, 12В, 12Г, 13а
7Г	13Г, 15а, 16а, 16Г
8а	9а
8В	8В 13Г
8Г	10а, 11Б, 11В, 13Г, 14а, 15а, 16а, 16Г
9а	11В, 11Г, 12В, 13В
10а	11а, 12Г, 13а, 13Б, 15Б, 15Г
10Б	13Г, 15а, 16а, 16Г

10В	11В, 11Г, 12В, 12Г, 13а, 13б, 13Г
10Г	11б, 11В, 12В, 12Г, 13Г
11а	12В, 13а, 13б, 13В
11б	12а, 13а
11В	13Г, 15а, 16а, 16Г
11Г	13Г, 14а, 15а, 16а, 16Г
12б	13Г, 16В
12В	13Г, 15а, 16а, 16Г
12Г	13Г, 14а, 15а, 16а, 16Г
13а	14а, 15а, 16а, 16Г
13б	14а, 15а, 16а, 16Г
13В	15а, 16а, 16Г, 17а, 17В
13Г	15б, 15В, 15Г, 16б, 16В, 17б, 17Г
14б	15а, 16а, 16Г
14В	15а, 16а, 16Г
14Г	15а, 16а, 16Г
15а	16б, 16Г
15б	16а, 16Г
15В	16а, 16Г, 17а
15Г	16а, 16Г, 17а
16а	17б, 17Г
16Г	17б

Завдання 3. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Накресліть схему класифікації системи методів управління та доберіть по два-три приклади, які ілюструють методи управління. Дайте письмово відповідь на запитання.

Ситуація 2. Опишіть методи управління, які найбільше підходять до управління: студентською аудиторією; відвідувачами, які очікують прийому у лікаря; бригадою будівельників; пожежною командою;

науковим колективом.

Ситуація 3. Які методи управління - економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні - на Ваш погляд, найбільш ефективні?

Теми рефератів для самостійної роботи

- a. 1. Типи моделей розвитку кар'єри
- b. 2. Теорії і концепції розвитку кар'єри особистості
- c. 3. Потенційні можливості особистості як фактор розвитку її професійної кар'єри
- d. 4. Форми психолого-педагогічної підтримки особистості в розвитку її професійної кар'єри
- e. 5. Вибір індивідуального стилю професійної кар'єри особистості

ТЕМА 9. САМОКОНТРОЛЬ ТА САМОМОТИВАЦІЯ МЕНЕДЖЕРА

План

1. Визначення понять «мотивація» та «самомотивація», причини демотивації.
2. Турбота про власну мотивацію та мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації.
3. Принципи власної мотивації.
4. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У теорії управління мотивацію розглядають як процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини або групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Сутність мотивації можна визначити як сили, щоо змушують людей поводитися певним чином.

Мотивація — це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Із таким тлумаченням пов'язано запровадження трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини:

- 1) забезпечення індивідуальних потреб;
- 2) досягнення організаційних цілей.

Самомотивація (з англ. self motivation) – «мотивація себе», вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю в різних ситуаціях, які з вами трапляються, зокрема на роботі.

Самомотивацією найчастіше володіють особи, яких спонукає до роботи прагнення максимально розкрити свої таланти і можливості. Саме тому самомотивацію можна скоріше назвати життєвою позицією, а ніж управлінською характеристикою. В бізнесі ця якість в більшій мірі притаманна керівникам вищої та середньої ланок управління, а також спеціалістам з високим професійним рівнем.

Здатність до самомотивації – дуже цінна характеристика працівника.

Цілі власного розвитку – переконатись в тому, що керівники усіх ланок (рівнів) мають якості, необхідні в орієнтованому на результат трудовому колективі і мотивацію для діяльності в якості ефективного керівника. Мотивація у цьому випадку повинна підкріплюватись збереженням бажання керівника керувати тим чи іншим способом на протязі тривалого періоду, поки він займає керівну посаду. Практичні

заходи по власному розвитку як керівника значною мірою пов'язані з етапом службової кар'єри даної людини. Відмічено той факт, що людина на протязі своєї трудової діяльності проходить різні етапи.

Існує низка правил, якими доцільно керуватися з метою турботи про власну мотивацію з точки зору особистості:

1) візьми на себе основну відповідальність за свою мотивацію до життя.

2) організації і люди розвиваються за допомогою кризи. Організація розвивається через подолання проблемних ситуацій. Розвивається той трудовий колектив, який вчасно визнає проблеми і кризи, відноситься до них відкрито і готовий їх вирішити, а також виносить з цього відповідні уроки. Все це стосується особи, яка також має право і можливість розвиватись через кризи та труднощі.

3) мотивація до роботи – частина мотивації до життя. Різні люди порізному визначають значення роботи в мотивації до життя на різних життєвих етапах. І у випадку, коли мотивація до роботи починає зникати, а іншого змісту життя не має, то людина потрапляє у дуже важку ситуацію. У цьому випадку, щоб такого не сталося, рекомендують піклуватись про основу мотивації власного життя свідомо, вчасно і не тільки з точки зору трудового життя. Потрібно вчасно піклуватись і про мотивацію в сім'ї, товариських відносинах, хобі, релігії та інших основних питаннях, які допоможуть вийти із кризових ситуацій.

Загальні принципи підтримання власної мотивації: постійна мотивація породжується роботою, чітке визначення результатів роботи, а також постановка і оцінка цілей покращують мотивацію, визнання і подяка за досягнуті результати також дають мотивацію, винагороди, делегування повноваження, просування по службі і відповідні плани на майбутнє, професійне зростання, використання особистих розробок персоналу, виявлення та зменшення числа чинників, які перешкоджають досягненню результатів, покращує можливості мотивації.

Мотивація складається з двох частин: діяльність і направленість. Різниця між цими двома поняттями полягає в тому, що мотивація пов'язана з відповідною ситуацією, а відношення має більш стійкий характер і є довготривалішим. Наприклад, відношення до роботи змінюються відносно повільно, а мотивація коливається в залежності від робочої ситуації. Експериментальні дослідження та досвід показують, що співвідношення діяльності, чи активності, і результативності роботи визначаються кривою лінією. Спочатку по мірі зростання активності результати покращуються. Згодом у відповідному діапазоні активності

результати залишаються приблизно на одному рівні. Цей діапазон називається оптимальним діапазоном активності. Тут досягаються найкращі результати.

На розвиток потенціалу організації суттєво впливає правильна постановка контролю. При реалізації функцій контролю треба враховувати загальний режим і умови діяльності апарату управління, графік вирішення його задач.

Контроль потрібно здійснювати в такі періоди, коли спеціалісти апарату менш завантажені своєю основною роботою, мають можливість більше часу приділити реалізації програми нагляду чи перевірки, або чітко визначити наперед час і вид контролю. Дієвість та ефективність контролю підвищують також шляхом встановлення раціональних засобів його проведення.

Виділяють систематичний, періодичний, разовий контроль. Завдання контролю не зводиться лише до виявлення розбіжностей між фактичними і плановими параметрами.

Основна мета його проведення – встановлення причин, які спричинили невідповідності, забезпечення виконання планів і всіх нормативних вимог, створення сприятливих умов для діяльності людини на кожному робочому місці. Будь-яка ціль і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні наступні за ними реалізація і заключний контроль за виконанням. Контроль – функція аналітична, яка включає нагляд за протіканням процесів в об'єкті управління.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. 1. Контроль, його призначення в управлінській роботі керівника
2. 2. Види контролю.
3. 3. Основні принципи самомотивації
4. 4. Ефективне доручення – це ?
5. 5. Пояснити розуміння "Здатність до самомотивації"

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

- а. 1. Складіть табличну форму обліку витрат робочого часу керівника з вказівкою:

- виду витрат часу;

- кількості часу, що витрачається; ^{[1][2]}_[SEP] - точного часу виконуваних операцій.

- a. 2. Опишіть розуміння комунікативного контролю.
- b. 3. Опишіть чи організована ви людина?
- c. 4. Опишіть функції контролю в самоменеджменті.
- d. 5. Прокоментуйте зміст розуміння методів планування робочого часу.

Завдання 2. Спробуйте сформулювати план власної життєдіяльності, використавши такий алгоритм:

1. Ваші уявлення про майбутнє і основна мрія.
2. Як би ви виклали відомості про себе людині, якої не знаєте?
3. Друзі написали б про вас так само? Щоб сказали вони про вас?
4. Назвіть трьох людей, які справили на вас найбільший вплив.
5. Визначите спрямованість впливу кожного з них.

Завдання 3. Обґрунтуйте вирішення зазначеної ситуації.

Ситуація 1. Сформулюйте перелік вимог, що має задовольняти формулювання політики саморозвитку менеджера довільно обраної компанії.

Ситуація 2. Необхідно описати заходи по забезпеченню власної мотивації до життя і до роботи.

Ситуація 3. Варто визначити завдання та основну мету контролю. Загальні принципи проведення контролю.

Теми рефератів для самостійної роботи

- a. 1. Розробіть анкету для аналізу ефективності використання робочого часу керівника.
- b. 2. Принципи і правила планування робочого часу.
- c. 3. Система планування робочого часу.
- d. 4. Системи фіксації доручень, завдань і прохань.
- e. 5. Яке значення ви надаєте своєчасності виконання завдань

ТЕМА 10. ВСТАНОВЛЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ПРИ ВИРОБЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План

1. Поняття «управлінське рішення»
2. Класифікація управлінських рішень
3. Прийняття управлінських рішень. Умови та процес прийняття рішень.

КОРОТКИЙ ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У повсякденному житті кожна особа постійно приймає багато рішень, які впливають на її поведінку у різних сферах, особливо в сфері праці. Ці рішення включають в себе всі функції менеджменту - планування, організацію, мотивацію та контроль, як щодо процесу прийняття рішень, так і щодо досягнутих результатів.

Під терміном "рішення" розуміється передбачена і продумана наміра здійснити певні дії, які мають бути виконані за певним способом. Це творчий процес вибору одного або декількох варіантів дій з численних можливостей з метою досягнення поставленої цілі або цілей.

У контексті менеджменту основна увага приділяється управлінським рішенням. Відмінно від рішень, які приймаються на побутовому рівні і стосуються особистого життя, управлінські рішення приймаються відносно конкретних проблем та ситуацій, пов'язаних з організацією на різних рівнях та з різними колективами людей.

Отже, управлінське рішення є вольовим актом, коли суб'єкт управління втручається в діяльність об'єкта управління для вирішення конкретної виробничо-господарської або іншої ситуації. Це рішення є результатом творчого пошуку суб'єкта управління шляхів і засобів виходу з даної ситуації, а також вимагає відповідних дій колективу об'єкта управління.

Класифікація управлінських рішень допомагає систематизувати їх і виявити загальні закономірності та характеристики, які є характерними для кожного типу рішень. Для кожного типу рішень розробляється система інформації, яка допомагає керівникам та фахівцям у підготовці рішень та виборі найкращого варіанту для прийняття та реалізації рішення. Наприклад, *за характером дій* управлінські рішення поділяються на: директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні, орієнтовні. *За часом дії* виділяють управлінські рішення: стратегічні, тактичні, оперативні. *За напрямком впливу* управлінські рішення поділяються на: внутрішні, зовнішні. *За способом прийняття* управлінські рішення поділяються на: індивідуальні, колективні. *За строками прийняття* управлінські рішення класифікуються на: довгострокові;

середньострокові; короткострокові.

Прийняття ефективних управлінських рішень слугує низка умов, зокрема право прийняття рішень, повноваження обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Процес прийняття рішення починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується обранням рішення, яке вирішує дану проблему. Коли все йде за планом і система працює безперебійно, роль керівника може бути менш важливою, оскільки система самостійно функціонує. Однак, роль керівника стає критично важливою в умовах невизначеності, невідомості та ризику, коли починаються непередбачувані ситуації.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

1. Дати визначення управлінському рішенню.
2. До причин невдалих рішень відносять?
3. Назвати типові помилки при прийнятті управлінських рішень.
4. Охарактеризувати першу групу помилок.
5. Що таке процес прийняття управлінських рішень?

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання 1. Запитання для контролю знань і обговорення.

1. Вимоги до прийняття управління управлінських рішень.
2. Функції управлінських рішень.
3. Моделі прийняття управлінських рішень.
4. Рівні прийняття управлінських рішень.
5. Роль керівника в процесі прийняття управлінських рішень

Завдання 2. Описати застосування сучасних інформаційних технологій в процесі прийняття управлінських рішень

Завдання 3. Обґрунтуйте вирішення зазначеного завдання.

Ситуація 1. Описати ряд найважливіших факторів керівника.

Ситуація 2. Дослідити та охарактеризувати розподіл відповідальності при організації розробки управлінських рішень

Ситуація 3. Навести типові помилки з якими зіштовхуються керівники під час організаційних змін

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Назвати технології прийняття рішень.
2. Чим відрізняється ОПР від експерта?
3. Хто розподіляв справи на 4 категорії?
4. В чому полягає сутність управління за результатами?
5. Назвати стилі управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом: метод. рек. до дистанц. курсу. Київ: НАДУ, 2009. 40 с.
2. Афанасьєв М. Основи менеджменту: Навч.-метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун- т. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. 481с.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту: Практикум / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. К.: Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
4. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.П. Сардак. К.: Професіонал, 2007. 407 с.
5. Белінський П.І., Лук'янова Л.М., Маниліч М.І. Основи теорії менеджменту організацій: навч.-метод. посібник / П.І. Белінський (заг.ред.). Чернівці, 1999. 188 с.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: навч. пос. Київ: ЦУЛ, 2012. 504 с.
7. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.
8. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. / Л.Є. Довгань. К.: Ексоб, 2010. 384 с.
9. Єрмошенко М. Менеджмент: навчальний посібник / Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко; Національна академія управління. К.: Національна академія управління, 2006. 655 с.
10. Кайлюк Є. М. Психологія управління: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. й доповн. / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. 2-ге вид. перероб. та доп. Х.: ХНАМГ, 2012. 202 с.
11. Керівництво організацією: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник. Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. 244 с.
12. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія. К.: ЦУЛ, 2003. 202 с.
13. Колодний В.В. Основи теорії прийняття рішень: навчальний посібник. Вінниця, ВДТУ, 2003. 70 с.
14. Кузьмін О. Основи менеджменту: підручник / Олег Кузьмін, Ольга Мельник. К.: Академвидав, 2003. 414 с.

15. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 312 с.
16. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
17. Морозов А.О., Косолапов В.Л. Інформаційно–аналітичні технології підтримки прийняття рішень на основі регіонального соціально–економічного моніторингу. К.: Наукова думка, 2002. 231 с.
18. Нетепчук В.В. Самонеджмент: навч. посібник. Рівне: НУВПГ, 2013. 354 с.
19. Олійник О.І. Ділове спілкування: навчальний посібник. Красноармійськ: КІІ ДонНТУ, 2009. 380 с.
20. Осовська Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Галина Осовська, Олег Осовський, К.: Кондор, 2005. 853 с.
Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
21. Пушкар Р. Менеджмент: теорія та практика: підручник / Роман Пушкар, Наталія Тарнавська,; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар. госп.. Тернопіль: Картбланш, 2003. 486 с.
22. Селютін В.М. Самоменеджмент: навч. посібник. Харківський держ. університет харчування та торгівлі. 2017. М.: Харків. 205 с.
23. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: навч. посібник для студ. економ. вузів / Л.І. Скібіцька. К.: Кондор, 2009. 528 с.
24. Хміль Ф. Менеджмент: підручник для студ. вуз. / Федір Хміль,. К.: Академвидав, 2003. 607 с.
25. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2014. 422 с.
26. Юринець З.В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
27. Brans P. Twelve Time Management Habits to Master in 2013. Forbes.com 2013. URL: <http://www.forbes.com/sites/patbrans/2013/01/01/twelve-timemanagement-habits-to-master-in-2013/>
28. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management / F.W. Taylor. N.Y.: Harper Bros., 1911. 111 p.
29. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change / S.R. Covey. Free Press., 2004. 384 p.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Олеся Володимирівна Корнілова
Самоменеджмент

навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти II та III курсів
Національного університету «Одеська юридична академія»

Електронне видання

В авторській редакції

Формат 60х84/16. Ум-друк. арк. 3,42.
Видавець ПП «Фенікс»
(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
e-mail: fenix-izd@ukr.net
www.feniksbooks.com